

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**VIVIANE HÜTTENER QUEIROZ LEITE**

**PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS**

**CURITIBA**

**2019**

**VIVIANE HÜTTENER QUEIROZ LEITE**

**PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Artigo apresentado como requisito parcial à  
conclusão do MBA em Gestão Estratégica, do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de Toledo  
Martins Boehs

**CURITIBA**

**2019**

## **PLANO DE CARREIRA E RETENÇÃO DE TALENTOS**

### **RESUMO**

Este artigo trata sobre a importância do uso do plano de carreira nas organizações, como uma ferramenta de gestão para o setor de recursos humanos nas organizações. No mercado atual, o diferencial competitivo entre as organizações está centrado em parte nos talentos humanos e sua capacidade de gerar resultados por meio deles, com bom uso dos recursos tecnológicos. Dessa forma, o presente estudo possui como objetivo verificar a percepção dos trabalhadores de uma indústria farmacêutica a respeito do plano de carreiras oferecido pela organização e as possíveis relações deste plano com a retenção dos profissionais que nela trabalham. Quase metade dos funcionários respondeu não ter conhecimento sobre o plano de carreira oferecido pela empresa e os fatores mais citados que fazem com que os funcionários permaneçam trabalhando na empresa foram o portfólio de produtos robusto e de alta qualidade, bom clima organizacional, salário, remuneração e política de benefícios e incentivos adequados. A preocupação com o tema se justifica, pois o plano de carreira pode ser um atrativo nas organizações para a busca e retenção de talentos corporativos no atual cenário competitivo.

**Palavras-chave:** Plano de carreira. Retenção de talento. Motivação.

### **1 INTRODUÇÃO**

Houve um tempo em que a gestão de carreira era exclusividade da empresa. Atualmente, cada vez mais o funcionário é responsável pelo rumo de sua carreira, e também em tentar conciliar, suas necessidades pessoais com as necessidades da organização, na medida do possível. Sendo assim, o profissional deve atuar como protagonista na gestão de sua própria carreira, do contrário num futuro próximo poderá sofrer com a falta de empregabilidade. À medida que o profissional se

desenvolve na carreira, a organização se torna mais competitiva, obtendo melhores resultados que as concorrentes, alavancando a competitividade empresarial.

No atual cenário econômico no qual as pessoas passaram a ser centrais nas organizações, o autoconhecimento no que se refere aos interesses, competências, comportamentos pessoais, fará com que as escolhas profissionais sejam mais assertivas. Indivíduos bem resolvidos pessoalmente agregam valor com seus conhecimentos, competências e habilidades criando vantagem competitiva para as empresas. Por isso, a gestão de pessoas deve ter eficiência máxima, recrutar profissional de excelência, estimular seu potencial e o manter comprometido e engajado com seu trabalho. A gestão de pessoas não se configura simplesmente por recrutar e desligar. Preocupa-se também em criar programas de capacitação e educação corporativa, avaliações de desempenho, políticas de *feedback*, planos de mediação entre colaboradores e gestores, entre outros.

A manutenção dos talentos na organização tem ligação direta com as ferramentas de gestão que são utilizadas pelas mesmas. Estas ferramentas são o que as empresas competitivas priorizam, como por exemplo, o cumprimento da missão, visão e valores destacando questões como respeito às pessoas, a integridade, a ética e o crescente aprendizado e a possibilidade do desenvolvimento de carreira. Dessa forma, o presente estudo possui como objetivo verificar a percepção dos trabalhadores de uma indústria farmacêutica a respeito do plano de carreiras oferecido pela organização e as possíveis relações deste plano com a retenção dos profissionais que nela trabalham.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Carreira**

Plano de carreira de maneira em geral é um tema extenso composto por definições complementares de diversos autores. Entretanto a maior parte deles parte do consenso de que Plano de carreira é o caminho construído pelo funcionário, em busca do seu desenvolvimento e evolução profissional.

De acordo com Pontes (2011), "Plano de Carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa", sendo assim, a organização define e divulga o caminho que o funcionário pode trilhar dentro da

mesma, fazendo com que o funcionário consiga planejar sua carreira dentro de seu perfil profissional e desejos futuros. É a sequência de passos que o indivíduo deve seguir para atingir uma meta que tenha objetivado para si próprio. “ O plano de cargos e salários estabelecido pela organização visa alinhar o plano de carreira pessoal com o plano de desenvolvimento que a organização propõe. ” (PERSONA, 2005).

Plano de carreira é a explicação formal de um conjunto planejado, estruturado, sustentado e sequencial de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam. OLIVEIRA, 2018, p.4.

Deste modo, entende-se que o plano de carreira deve ser algo formalizado, pois somente é possível aprimorar o que foi estruturado e analisado, respeitando etapas que contenham resultados bem definidos dentro do perfil de cada funcionário.

Parece emergir um novo padrão de relações entre as preocupações de carreira por parte dos indivíduos, sugerindo que algumas poderão ter um caráter mais transversal ou emergirem numa etapa diferente face à construção de carreira do indivíduo nos dias de hoje e, conseqüentemente, levando a que o indivíduo deva mobilizar de forma mais adaptativa as diferentes tarefas, estratégias e recursos de carreira. “ A atual vivência face ao trabalho exige cada vez mais o aprender a lidar com fases de transição e com tarefas subjacentes às fases e subfases de carreira com que o indivíduo mais se identifica. ” (LIMA; CRUZ; RAFAEL, 2014).

Nas últimas décadas, tem surgido um novo modelo de carreira, denominado carreira sem fronteiras, em que a carreira de trabalhador não está confinada em uma única organização, ocupação, região ou emprego, e sim na pluralização dos contextos de trabalho (BENDASSOLI, 2009). Dentro desse contexto, executivos e organizações tem debatido sobre a busca do equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Para o colaborador manter um modelo de carreira sem fronteiras deve conhecer seus valores, engajamento profissional, necessidades e interesses. Além disso, ter domínio total de sua função e parceiros que busquem o sucesso tanto para o profissional como para a organização.

## 2.2 Retenção de talento

O termo Retenção de talento se traduz em manter os bons funcionários nas empresas, evitando que estes se desliguem buscando trabalhar nos concorrentes. Para que a retenção ocorra é necessário que a empresa esteja em alta conexão com seus funcionários. Reter os melhores profissionais e diminuir as taxas de *turnover* são considerados contínuos desafios enfrentados atualmente pelas empresas.

Plano de carreira e retenção de talentos são fatores que estão diretamente interligados e se bem administrados trazem vantagem tanto para a empresa quanto para o trabalhador. Se por um lado o funcionário que possui um plano de carreira estruturado terá controle de sua própria vida evitando desperdiçar tempo, energia, conhecimento e investimento financeiro onde não trará resultados para sua carreira, por outro lado, a organização terá benefícios, diminuindo a rotatividade de seus funcionários já que estes estarão motivados e aumentando a produtividade e lucros financeiros. As pessoas são as peças indispensáveis para qualquer empresa e funcionário motivado significa empresa bem-sucedida em um mercado altamente competitivo como o atual.

Ulrich (1999, p. 29) afirma que, "as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global. "

O talento humano é um indivíduo que possui várias competências técnicas e intelectuais, " veste a camisa " pela empresa, possui ampla cultura geral, adapta-se rapidamente às mudanças e possui facilidade para se adaptar a novas situações, além de saber lidar com pessoas e ser carismático. No âmbito da empresa, esses funcionários talentosos consequentemente trarão competitividade organizacional.

Segundo Chiavenato (2004) a configuração de um talento humano envolve três aspectos:

1. Conhecimento: É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.
2. Habilidade: É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.

3. Competência: É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e abastecer o espírito empreendedor.

Chiavenato (2004, p.54) também frisa que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano, o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Mayo (2003, p. 5) afirma que “sem as pessoas, todos os elementos estruturais - tanto relativo aos clientes como organizacionais - poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer”. Dessa forma, as pessoas são importantes para a organização e como consequência as empresas devem possuir uma política de retenção de talentos que seja efetiva.

Considerando que o maior patrimônio de uma empresa são seus funcionários, estes devem ser bem gerenciados e aproveitados da melhor forma possível. Sendo assim, a organização necessita conhecer seus colaboradores adequando as competências do seu negócio com as competências de seu capital humano. A Gestão por Competências age neste processo, buscando alinhar as características individuais de cada funcionário às necessidades e objetivos da empresa.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa desenvolvida neste estudo tem natureza qualitativa, com caráter descritivo e transversal. Foi realizado um estudo de caso durante o ano de 2019, com profissionais de uma empresa multinacional do ramo farmacêutico, atuante no Brasil desde meados de 1900. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa de campo, com aplicação de um questionário com perguntas abertas elaborado exclusivamente para esta pesquisa.

A amostra foi composta pela equipe de Consultores Hospitalares, que atuam nas regiões do estado do Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Foram sete participantes (4 do sexo feminino e 3 do sexo masculino), com idades compreendidas entre 26 e 52 anos e que trabalham em tempo integral em indústrias farmacêuticas a pelo menos 6 anos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quando questionados a respeito se tinham conhecimento do que seja um plano de carreira, 71,45% dos entrevistados responderam que sim e 28,55% argumentou que não possuía conhecimento sobre o tema. Em contrapartida, quando questionados a respeito se tinham conhecimento sobre o plano de carreira oferecido pela empresa na qual trabalham, 57,13% dos entrevistados responderam que sim e 42,87% que não tinham conhecimento. Como o Plano de Carreira pode ser uma ferramenta para os funcionários motivarem-se ao longo de sua trajetória empresarial os resultados são preocupantes tendo em vista que quase metade dos funcionários respondeu não ter conhecimento sobre o plano de carreira oferecido pela empresa. Para Queiroz e Leite (2011, p.1790) “O Plano de Carreira é parte tangível do processo de gestão de carreira, que possibilita ao empregado conhecer os requisitos, atribuições, competências dos cargos e as formas de ascensão.”.

Os fatores mais citados que fazem com que os funcionários permaneçam trabalhando na empresa são: portfólio robusto e de alta qualidade, clima organizacional, salário e remuneração e política de benefícios e incentivos. Tal resposta vem ao encontro do que afirma Chiavenato (2009), de que a prática de “valorizar os colaboradores e realizar investimentos é de grande valia para a organização”.

No que se refere ao portfólio robusto e de alta qualidade, a maioria dos respondentes afirmou que o fato da empresa exercer sua atividade com excelência, em pesquisa e desenvolvimento, é um dos principais fatores de retenção, conforme pode ser percebido pelo relato de P6: “é uma empresa séria e eu continuo trabalhando aqui pois acredito na empresa e nos seus produtos”.

Os entrevistados que citaram o clima organizacional, referiram-se ao espírito de equipe, com consciência de que se unirem forças conseguirão atingir os objetivos e superar obstáculos. A maturidade da equipe somado a transparência do gestor também corroboram para o ótimo clima organizacional.

No que se refere a política de benefícios e incentivos, são fornecidos pela empresa participação nos lucros, cuidados com a saúde, segurança financeira caso o funcionário precise de um suporte, auxílio creche e auxílio medicamento. Com isso, os funcionários sentem-se valorizados e estimulados, e consequentemente produzem com mais qualidade. A política de benefícios e incentivos foi também



muito apontada pelos entrevistados como o fator de retenção e atração de novos talentos para a organização.

Quando questionados a respeito de quais fatores que os fariam deixarem de trabalhar na empresa, os mais citados foram: remuneração e falta de ética.

Percebe-se que a remuneração é considerada um fator muito importante. Uma boa remuneração mantém o funcionário motivado e comprometido com a empresa sendo um dos fatores de retenção, mas por outro lado se não estiver satisfatória, há uma evasão dos talentos, e geralmente para as empresas concorrentes.

No que diz respeito a fazer o que gosta, 85,72% dos entrevistados responderam que realizam atividades que gostam e somente 14,28% respondeu que não gosta.

Quando questionados se gostariam de serem promovidos, 57,16% dos respondentes responderam que gostariam de serem promovidos para um cargo de gestão enquanto que 42,84% gostariam de continuar na sua função com algum incremento de meritocracia. A empresa pesquisada possui a opção de carreira em Y pois preza retenção de talentos e políticas de gestão. Assim, o colaborador à medida que ascende na carreira, atinge um ponto que pode optar por um cargo gerencial ou um cargo de especialista técnico.

Estrutura em Y de evolução na carreira: Esta pode ser considerada uma variante da estrutura paralela, em que a base inicial é única e, depois, os profissionais se diversificam em suas carreiras, podendo ir para a carreira executiva ou para a carreira de pesquisador, cientista ou consultor interno. OLIVEIRA, 2018, p.52-53.

Quando os entrevistados foram questionados sobre como visualizam sua carreira daqui a 3 anos, 57,16% afirmaram almejar uma promoção para um nível hierárquico acima, e 42,84% acreditam que estarão no mesmo nível hierárquico, mas com melhora na remuneração. Ao serem indagados se a empresa pode ajudar no processo de promoção e como, 100% dos entrevistados responderam que sim, fornecendo treinamentos. Ao serem perguntados se o gestor poderia ajudar no processo de promoção, 100% respondeu que sim, pois a empresa instrui seus gestores a passarem feedbacks claros e transparentes.

Ao serem questionados sobre quais iniciativas tem feito para alcançar as competências necessárias para ocupar o cargo almejado, foram obtidas respostas

bem variadas, para P1 a alternativa é “estar sempre atento ao mercado”. P2 disse “tendo autodisciplina, cumprindo rotinas de forma natural e rápida, alargando o contato com pessoas e com mais visão gerencial do negócio”. P3 disse somente “cumprindo os treinamentos propostos pela empresa”. P4 afirmou “aumentando minha rede de relacionamento e buscando uma especialização na área”. P5 “estou cursando Inglês”. P6 respondeu “fazendo um curso na área”. E P7 comentou “faço o que a empresa me sugere”.

Ao serem perguntados sobre quais pontos fortes gostariam de fortalecer, 71,45% responderam melhorar a parte comercial, de negociação com os clientes enquanto que o restante, 28,55% respondeu ser mais resiliente e persistente.

Em relação aos pontos fracos que precisam ser desenvolvidos, foram diversas respostas, como ansiedade, impaciência, insegurança, organização, focar no cliente e procrastinação. Interessante percebermos como os respondentes elencaram mais pontos fracos do que pontos fortes. Tal resultado vem ao encontro do que naturalmente se pratica na nossa sociedade, que é a ideia de melhorarmos o que temos de dificuldades ao invés de tentarmos potencializar o que temos de pontos fortes. Segundo Buckingham e Clinton (2008), devemos lembrar que manter um olhar crítico sobre nossas fraquezas e trabalhar duro para administrá-las, nos ajuda a evitar o fracasso, mas em contrapartida não vai nos ajudar a atingir a excelência. Para atingirmos o nosso melhor potencial, os pontos fortes precisam ser ainda mais fortalecidos.

Quando questionados como dividem seu tempo entre as atividades profissionais e a vida pessoal, todos responderam que seguem o “Projeto Statera” da empresa. Este projeto regula o horário de funcionamento dos sistemas da organização, seguindo o horário comercial. Sendo assim, os funcionários somente possuem acesso aos notebooks das 8horas às 18horas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A elaboração de um Plano de Carreira serve como um direcionamento para o funcionário crescer profissionalmente. Alcançando as metas estabelecidas e superando as etapas que devem ser cumpridas, o colaborador conseguirá

promoções verticais ou horizontais, propiciando ao mesmo tempo o desenvolvimento de sua carreira com influência direta na satisfação com o trabalho e, também a possibilidade do aumento dos índices de retenção por parte da organização.

Com a pesquisa de campo, conseguimos identificar a visão dos colaboradores de uma empresa sobre Plano de Carreira oferecido pela organização. Percebemos que este, é de suma importância para o engajamento profissional dos colaboradores. Compreendemos que este método traz satisfação e melhor desempenho no trabalho devido a sua forma de aplicação, além de ser um fator motivacional. É importante que as organizações assumam a responsabilidade com o futuro promissor de seus colaboradores e consequentemente com o sucesso da organização.

Notou-se que o maior desafio para as organizações reterem seus profissionais é a forte concorrência que muitas vezes oferece maiores vantagens, com mais flexibilidade e oportunidades. Reter profissionais competentes com alta visibilidade no mercado não é simples, mas a organização que oferecer transparência nas relações, boa remuneração e que estiver preparada para avaliar todos os aspectos que interferem na decisão de saída ou permanência dos colaboradores da empresa terá maior possibilidade de retenção. A retenção de talentos e profissionais competentes com um melhor clima organizacional gera vantagem competitiva.

Através deste estudo foi identificado que a Retenção de Talentos é uma prática relativamente nova que está fazendo a diferença nas organizações que aderiram a esta política, além de possibilitar melhorias e avanços de desempenho para a empresa.

Em um contexto em que o mercado está acirrado e competitivo, quando a empresa encontra um profissional capacitado e interessado em seguir uma carreira, é crucial que se faça o possível para mantê-lo em sua equipe auxiliando-o no planejamento e incentivando o desenvolvimento de sua carreira, afinal, é fundamental a organização investir em uma equipe preparada, ou seja, com competências para executar um trabalho de qualidade.

## REFERÊNCIAS

BENDASSOLLI, P. F. **Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira**. Revista de Administração de Empresas – RAE, v. 49, n. 4, pp. 387-400, 2009.

BERGAMINI, H. **Gestão de Carreiras: as 5 ferramentas essenciais**. Fortaleza: Évora, 2018.

BUCKINGHAM, M. & CLINTON, D. O. **Descubra seus pontos fortes**. São Paulo: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração de recursos humanos**. São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, J. **Revista GV Executivo. Gestão de carreiras**. São Paulo, p. 56-61, 2008.

FERREIRA, M. A. A.; Dutra, J. S. Revista Recape: **Carreiras e Pessoas. Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista**. São Paulo, pp. 38-49, 2008.

LIMA, R., CRUZ, R. B., & RAFAEL, M. **Estudo das Preocupações de Carreira em Aconselhamento: Uma nova abordagem para a promoção do bem-estar**. 2014. Artigo – Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2014.

MAYO, A. **O valor humano da empresa – Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R. **Como elaborar um plano de carreira para ser um profissional bem-sucedido**. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas**. São Paulo: Atlas, 2017.

PERSONA, M. **Marketing de gente**. Limeira: Futura, 2009.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. São Paulo: LTR, 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

QUEIROZ, C., LEITE, C. **O elo da Gestão de Carreira: O papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS, 2011.

SAVIOLI, N. **Carreira: manual do proprietário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SCHUSTER, M. S., Dias, V. V. Revista de Administração Imed. **Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: Uma discussão a luz das teorias motivacionais**. Santa Maria, pp. 1-17, 2012.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, F. **Bitcoin - A moeda na era digital**. São Paulo: Mises Brasil, 2014.

XAVIER, R. A. P. **Sua carreira: planejamento e gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

